

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

MBA AUDITORIA INTEGRAL

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE EM UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

KARLA SMANHOTTO

CURITIBA

2012

KARLA SMANHOTTO

PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE EM UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de MBA Auditoria Integral.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA

2012

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): KARLA SMANHOTO

TÍTULO DO TRABALHO: PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: ROMUALDO DOUGLAS COLAUTO

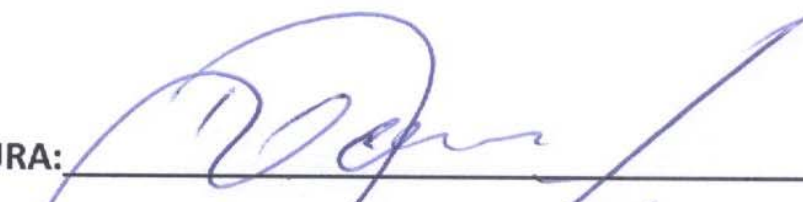
PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho muito bom.  
Assunto comum, mas resultados  
originais de pesquisa empírica.

NOTA: 90 (

NOVE

) ASSINATURA:



Prof. Romualdo Douglas Colauto  
Departamento de Contabilidade  
Mat. 202087 - 15162532

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 90 (

NOVE

) ASSINATURA:



CONCEITO FINAL: \_\_\_\_\_ ( )

COORDENADOR DO CURSO: MAYLA CRISTINA COSTA

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## RESUMO

**SMANHOTTO, K. *Procedimentos de auditoria interna da qualidade em uma empresa prestadora de serviços*. 41 f. Monografia (Especialização). MBA Auditoria Integral, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.**

As pessoas e organizações estão inseridas em um ambiente onde a concorrência e a expectativa do usuário/consumidor em relação aos produtos e serviços aumentam e se diversificam constantemente. A qualidade entrou nesse cenário se tornando um elemento fundamental e um fator crítico de sobrevivência das organizações, produtos, processos e pessoas. O presente estudo se baseou nas normas ISO e seu conjunto de requisitos de direção e controle de uma organização no que diz respeito à qualidade e focou nos procedimentos de auditoria interna para identificar a eficácia desses sistemas de gestão. O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar os procedimentos de auditoria interna da qualidade em uma empresa prestadora de serviços, mostrando suas etapas, descrevendo seus procedimentos e examinando os resultados. Cada organização decide a forma como a norma será utilizada baseada em seu produto, serviço, estrutura e política interna. A pesquisa apresentada nesse trabalho caracteriza-se como descritiva e em relação aos procedimentos a pesquisa é documental e bibliográfica, a coleta de dados foi realizada em diversos livros relacionados ao assunto, bem como sites oficiais da ISO e da ABNT. Primeiramente se descreveu as características da gestão da qualidade e o conjunto de princípios que deve estar presente na prática, seguindo com as características da auditoria da qualidade que visa levantar fatos e evidências objetivas que permitam avaliar o estado de conformidade e adequação do sistema da qualidade. Após, identificou-se as etapas da auditoria interna da qualidade com suas atividades de pré-auditoria, execução da auditoria e atividades de pós-auditoria. A análise dos dados foi baseada na observação de uma empresa prestadora de serviços e conclui-se que é inquestionável o fato de que são múltiplos os métodos e ferramentas que auxiliam na gestão da qualidade das empresas e as auditorias internas da qualidade são responsáveis por identificar se seus processos e procedimentos estão alcançando os objetivos propostos e proporcionando a melhoria contínua da organização que tem o desafio de estar inserida em uma economia de mercado que se transforma e inova constantemente.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema de gestão da qualidade, Auditoria interna.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Princípios da qualidade.....	12
Quadro 2: Processo básico de auditoria.....	21

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>2</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
2 OBJETIVOS.....	8
1.2.1 Objetivo geral.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	8
4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO.....	9
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
1 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE.....	10
2.1.1 Princípios da gestão da qualidade.....	12
2 DEFINIÇÃO DE AUDITORIA DA QUALIDADE.....	16
3 CARACTERIZAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE.....	18
2.3.1 Procedimentos da auditoria interna da qualidade.....	20
2.3.1.1 Atividades de pré-auditoria.....	22
2.3.1.2 Atividades de execução de auditoria.....	25
2.3.1.3 Atividades de pós-auditoria.....	28
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	31
2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	32
3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	32
<b>4 DESCRIÇÃO DO CASO.....</b>	<b>34</b>
1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO.....	34
2 PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS.....	35
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>38</b>
1 CONCLUSÕES.....	38
2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	39
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contempla aspectos gerais sobre os procedimentos gerais da auditoria interna da qualidade, além da descrição do problema de pesquisa, do objetivo geral, dos objetivos específicos. Após mostra-se as justificativas para a realização do estudo. Por último descreve-se como a monografia será organizada.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação de sistemas da qualidade em empresas dos mais variados setores é bastante comum. Um dos mais populares sistemas da qualidade do mundo é a certificação ISO 9000. A ISO (International Organization of Standardization) é uma organização não governamental, que elabora normas de aplicação internacional. Nesse trabalho, o sistema da qualidade abordado é baseado na ISO 9001:2008 de 28.12.2008. A ABNT NBR ISO 9001 foi elaborada no Comitê Brasileiro de Qualidade (ABNT/CB-25), pela Comissão de Estudo de Sistemas da Qualidade (CE-25:002.18). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 10, de 14.10.2008 a 13.11.2008, com o número de Projeto ABNT NBR ISO 9001.

Os conceitos da qualidade sofreram mudanças consideráveis ao longo do tempo. De simples conjunto de ações operacionais, centradas e localizadas em pequenas melhorias do processo produtivo, a qualidade passou a ser vista como um dos elementos fundamentais do gerenciamento das organizações, tornando-se fator crítico para sobrevivência, não só das empresas, mas também de produtos, processos e pessoas. Esta nova perspectiva do conceito e da função básica da qualidade decorre diretamente da crescente concorrência que envolve os ambientes que atuam as pessoas e organizações (PALADINI, 2005).

Houve um grande aumento das expectativas do usuário/consumidor em relação aos produtos e serviços. Para Rebelo (1994) a humanidade está vivendo uma transformação constante através das mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, políticas e culturais, despertando assim a consciência para uma gestão de melhorias contínuas para atingir e assegurar um bom desempenho global. Não basta apenas instituir um sistema da qualidade, é necessário também implantar um

mecanismo de acompanhamento e de avaliação dos requisitos estabelecidos nesse sistema.

O processo de auditoria do sistema da qualidade é um desses mecanismos, pois informa pontos fortes e fracos do sistema, oferecendo assim oportunidade de melhoria contínua.

A auditoria interna da qualidade necessita fornecer recomendações, conselhos e opiniões que satisfaçam à alta administração da empresa, ela deve expandir sua função de monitorar o processo de certificação para uma atuação mais abrangente de busca contínua de estratégias de melhoria da qualidade. Cabe a auditoria interna mostrar para alta administração que pode auxiliá-los na melhoria dos seus negócios, identificando áreas problemáticas e sugerindo correções, bem como enfatizando seus pontos fortes e ajudando a mantê-los. A auditoria interna deve ser usada como um mecanismo para o aperfeiçoamento contínuo e não como mero exercício acadêmico de apontar falhas (HANLON, 1994).

A auditoria interna da qualidade em uma empresa prestadora de serviços examina todos os elementos do sistema da qualidade, para avaliar o sistema contra as normas e especificações de referência para aquele serviço. Inclui a avaliação da capacidade de tomada de decisões válidas por pessoas com essa responsabilidade. Neste sentido, o estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: **quais os procedimentos de auditoria interna da qualidade em uma empresa prestadora de serviços?**



## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo da pesquisa consiste em analisar os procedimentos de auditoria interna da qualidade em uma empresa prestadora de serviço.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mostrar as etapas da auditoria interna da qualidade;
- b) Descrever os procedimentos utilizados na auditoria interna da qualidade; e
- c) Examinar os resultados da auditoria interna da qualidade em uma determinada empresa prestadora de serviços.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Presencia-se uma economia voltada a serviços, o que não significa que menos bens industriais estão sendo produzidos e consumidos e sim que menos pessoas são necessárias para a produção destes mesmos bens e por isso empregos na área de serviços vem aumentando cada vez mais sua parcela de importância na economia mundial. Confiabilidade tem sido considerado o fator mais importante para os clientes de serviços. Com a alta tecnologia facilitando os processos, menos contato tomamos com as pessoas de uma organização, através do uso intensivo da alta tecnologia, porém mais importante se torna a qualidade desses contatos.

Este estudo justifica-se sob a ótica da importância do foco no cliente na prestação de serviços, onde as organizações buscam sistemas da qualidade para atingir seus objetivos como: maior retenção de clientes atuais e mais negócios com eles, aumento da produtividade e redução de custos. Inserido nesses sistemas da qualidade temos a ferramenta da auditoria interna da qualidade que conseguirá evidências da situação real da organização e promoverá oportunidades de melhorias contínuas.

Os procedimentos apresentados nesse trabalho podem servir de base para uma auditoria da qualidade que apresente efetividade na busca de melhoria

contínua e que promova ganhos dentro de uma organização, ajudando a alta direção a ser bem sucedida e não apenas estabelecendo regras, procedimentos e regulamentos.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo apresenta-se a introdução do estudo, bem como o problema de pesquisa, seu objetivo gerais e específicos, seguindo da justificativa do estudo e da organização do conteúdo.

No segundo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica. Primeiro trata-se a caracterização da gestão da qualidade, seguindo da caracterização da auditoria da qualidade. Após aborda-se a caracterização da auditoria interna da qualidade com seus procedimentos e fases. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da pesquisa, seu delineamento, descrição dos procedimentos de coleta de dados e de análise de dados.

No quarto capítulo tem-se a descrição do caso. Primeiro descreve-se a empresa objeto de estudo, seguindo de seus procedimentos de auditoria interna. No quinto capítulo apresenta-se as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla inicialmente os aspectos conceituais da gestão da qualidade. Após descreve-se sobre os conceitos da auditoria da qualidade. Por último os conceitos da auditoria interna da qualidade.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE

Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepção de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial. Estamos freqüentemente avaliando e sendo avaliados no ato de gerarmos ou recebermos os elementos que compõem a interação e os atos de consumo presentes em nossa vida. Como conceito, conhece-se a qualidade há milênios. No entanto só recentemente ela surgiu como função da gerência (MARSHALL, 2006).

Por volta do final da II Guerra Mundial, a qualidade já conquistara seu lugar e passou a ser uma disciplina bem aceita no ambiente organizacional. Em 1950, W. Edwards Deming, estatístico especialista em qualidade, passou a contribuir expressivamente para o processo da qualidade japonês. Em 1954, Joseph M. Juran visitou o Japão, introduzindo uma nova era no controle da qualidade. Ele liderou a passagem de uma fase, na qual as atividades relativas à qualidade baseavam-se nos aspectos tecnológicos das fábricas, para uma nova, em que a preocupação com a qualidade passou a ser global e holística, abarcando todos os aspectos do gerenciamento e toda organização. Na segunda metade da década de 1950 o total quality control (TQC) ganhou fama. O TQC requer que todos os colaboradores, do presidente aos operários, dos fornecedores aos clientes, e também a comunidade, participem das atividades de melhoria da qualidade (MARSHALL, 2006).

Em 1947, em Genebra foi fundada a ISO, com o propósito de desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo, de forma a facilitar o comércio internacional. As normas internacionais amplas e aplicáveis na cadeia de interação cliente-fornecedor, como a família ISO 9000, transformaram definitivamente o escopo da qualidade,

consolidando-a em todos os pontos do negócio. No conjunto de normas e guias internacionais para Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) se destaca a ISO 9001:2008, que define sistema como um conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos, define sistema de gestão como um sistema para estabelecer política e objetivos e para atingir estes objetivos, e define sistema de gestão da qualidade como um sistema de gestão para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade (ROTONDARO, 2005).

A ISO 9000 não é um sistema de qualidade pronto. Ele precisa ser moldado de acordo com as necessidades de cada empresa. Ele é uma base sobre a qual as empresas devem estruturar seu sistema da qualidade. Na medida em que se cria um sistema de gestão devidamente organizado, onde os procedimentos de trabalho são todos descritos e padronizados, aumenta-se a possibilidade, de quando bem elaborado, chegar-se a eficácia organizacional, à melhoria de desempenho organizacional. Nesse contexto é que a norma ISO 9000 contribui para o trabalho das organizações. Ela cria um ambiente favorável à eficiência organizacional. Dessa maneira, mostra a todas as pessoas envolvidas em uma organização, os caminhos a seguir para se obter um desempenho superior (PIZZATO, 2007).

A norma ISO 9001:2008 tem como objetivo fornecer um conjunto de requisitos que, bem implementados, dão mais confiança de que a organização é capaz de fornecer regularmente produtos e serviços que atendam às necessidades e as expectativas de seus clientes, e que estão em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Porém não é objetivo da norma impor uniformidade na estrutura do sistema de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação. Cada empresa decide a forma que a norma será utilizada baseada em seu produto ou serviço, estrutura, política interna. Tanto que alguns requisitos podem ser excluídos, mediante justificativa, para determinadas empresas (GIL, 1997).

Esses requisitos da gestão da qualidade são baseados em oito princípios, com ênfase especial na gestão por processos. A ISO 9001:2008 define que qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado um processo.

### 2.1.1 Princípios da gestão da qualidade

Podemos considerar a gestão da qualidade atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade. A dimensão estratégica da qualidade requer que ela seja observada de forma abrangente e que sejam determinados princípios e métodos próprios para sua produção e avaliação (PALADINI, 2005).

Alguns princípios da gestão da qualidade serão apresentados abaixo. A ordem de apresentação não significa a ordem de importância, pois os princípios são um conjunto que deve estar presente na prática da gestão da qualidade. Esses princípios foram aplicados a norma para serem utilizados pela Alta Direção e para facilitar a organização dos objetivos da qualidade, sendo que estão integrados ao conteúdo da NBR ISO 9000:2005.

PRINCÍPIOS DA QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Foco no Cliente	As organizações dependem de seus clientes, por isso precisam determinar as necessidades e expectativas do mesmo. Buscar conhecer seus requisitos próprios para poder oferecer satisfação plena ao cliente.
Liderança	Os líderes estabelecem propósitos e uma direção na organização. Devem procurar criar um ambiente interno no qual as pessoas podem se tornar totalmente envolvidas na obtenção dos objetivos da organização.
Envolvimento das pessoas	As pessoas são a essência de uma organização. O total envolvimento de seus membros possibilita a utilização de habilidades, em benefício da organização.
Abordagem do processo	Um resultado esperado é alcançado com mais eficiência quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.
Abordagem sistêmica	Necessário identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados; compreender como o sistema contribui para a eficácia e a eficiência da organização.
Melhoria contínua	A melhoria continuada do desempenho global deve ser um objetivo permanente da organização.
Abordagem factual para tomada de decisão	Decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. Não existe embasamento que não seja através de fatos e dados.
Relacionamento mutuamente benéfico de fornecedores	Relacionamento mutuamente benéfico entre a organização e seus fornecedores aumenta a capacidade de ambos em agregar valor.

Quadro 1: Princípios da Qualidade NBR ISO 9000:2005

Fonte: NBR ISO 9000:2005.

O princípio foco no cliente examina como a organização identifica, compreende, analisa e se antecipa às necessidades dos clientes e dos mercados, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhorias e estreita seu

relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes (MARSHALL, 2006). Em relação ao princípio da liderança pode-se constatar que:

O critério liderança examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e diretrizes organizacionais que promovem a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. Os líderes são os principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas (MARSHALL, 2006:51).

O princípio do envolvimento das pessoas examina como a organização proporciona condições para o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõem sua força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização (MARSHALL, 2006).

Um sistema de gestão da qualidade baseado em processos promove a análise da organização através das linhas funcionais e departamentais, procurando identificar a interação entre os processos. O princípio da abordagem de processo se aplica a todos os processos que estão ligados ao sistema de gestão da qualidade e que influem na qualidade estabelecida. O monitoramento e medição dos processos levam a empresa a implantar uma cultura de indicadores de desempenho dos processos, ou seja, leva a empresa a avaliar a eficiência e a eficácia de seus processos através de índices e medidas que representem estes processos e possibilitem a organização uma adequada e confiável avaliação do sistema de gestão da qualidade, quanto ao atendimento de metas e uma base consistente para a organização adotar medidas apropriadas para sanar os problemas de qualidade e ter uma filosofia de melhoria contínua (SARTORELLI, 2003).

A abordagem sistêmica relacionada a direção implica que ela deverá fornecer recursos e processos capazes de determinar quais as expectativas dos clientes, traduzir essas expectativas em requisitos específicos de produtos e serviços, desenvolver processos capazes e confiáveis para entregar os processos e serviços, medir a fim de conferir se os clientes estão recebendo o que foi prometido e adotar ações para melhoria continuamente os processos, com base nos dados levantados.

O princípio da melhoria contínua estabelece que toda organização deve ter como objetivo permanente a melhoria contínua, devendo ser evidenciado através dos objetivos da qualidade da organização, os quais são medidos através dos chamados indicadores de desempenho. Os resultados desses indicadores precisam ser analisados criticamente. O cliente precisa ser ouvido para retroalimentar o sistema da qualidade e as auditorias passam a ter um papel muito importante para gerar oportunidades de melhoria a organização. (SARTORELLI, 2003).

O sétimo princípio enfatiza a necessidade de levantar e analisar dados sobre os processos de trabalho. Os dados são obtidos de diversas fontes como medições da satisfação dos clientes, reclamações dos clientes, garantias, devoluções, falhas em ensaios e outras medições dos processos. As decisões devem ser tomadas com base em fatos, ao invés de opiniões. As medições em andamento fornecem a evidência da eficácia das ações de melhoria. (CASTILHO, 2010)

Os relacionamentos da organização com seus fornecedores devem ser desenvolvidos do mesmo modo que a abordagem sistêmica e o envolvimento da alta direção, ou seja, atravessando as barreiras departamentais para a melhoria da qualidade, para assegurar que o cliente receba o que foi prometido. A organização deve compartilhar informações detalhadas sobre a qualidade com seus fornecedores e deve insistir na participação dos fornecedores nas ações de melhoria. A franqueza e a confiança mútua são fundamentais para que ambos prosperem com este tipo de relacionamento (CASTILHO, 2010)

Os sistemas da qualidade proporcionam os instrumentos necessários para assegurar que os requisitos e atividades especificados sejam acompanhados e verificados de uma maneira planejada, sistemática e documentada. Deste modo, estabelecer um sistema da qualidade não significa aumentar ou reduzir a qualidade dos serviços ou produtos, mas sim, aumentar ou reduzir a certeza de que os requisitos e atividades especificados sejam cumpridos (SARTORELLI, 2003).

O sistema da qualidade também requer atividades de verificação que visam assegurar sua adequação e conformidade com os requisitos especificados, e para isso são realizadas as auditorias.

## 2.2 DEFINIÇÃO DE AUDITORIA DA QUALIDADE



As normas ISO possuem um papel muito importante no mundo globalizado, devido o seu reconhecimento internacional no que diz respeito às relações contratuais entre organizações, sociedade e indivíduos. Elas revelam um consenso mundial sobre gestão e, hoje, formam, junto com outras normas, os chamados sistemas de gestão integrados que tanto influenciam o cotidiano de todas as organizações (MARSHAL, 2006).

Para que esse sistema de gestão seja controlado e monitorado a ISO criou a Norma ISO 19011 – Diretrizes para Auditorias de Sistemas da Qualidade – que estabelece os princípios básicos da auditoria, seus critérios e práticas, e fornece as diretrizes para o estabelecimento, o planejamento, a execução e a documentação das auditorias de sistemas da qualidade. A norma estabelece que as auditorias possam ser realizadas a fim de atender a um dos seguintes objetivos:

- Determinar a conformidade ou não conformidade dos elementos de um sistema da qualidade com requisitos especificados;
- Determinar a efetividade de um sistema da qualidade implementado, para atender aos objetivos da qualidade especificados;
- Prover ao auditado oportunidade para melhorar seu sistema da qualidade;
- Atender a requisitos regulamentares;
- Permitir o cadastramento do sistema da qualidade da organização auditada em um registro.

Para Marshall (2006) basicamente, pode-se dividir a atividade de auditoria em verificação da conformidade da documentação da organização à norma (auditoria de adequação) e verificação, por meio de evidência objetiva, da efetiva implementação dos procedimentos que compõem o sistema da qualidade de uma empresa (auditoria de conformidade). As auditorias são ainda classificadas em auditoria de primeira parte (auditoria interna), auditoria de segunda parte (cliente-fornecedor) e auditoria de terceira parte (sem relação comercial, feita por um organismo independente).

Para Mendes (2006) as auditorias caracterizam-se por:

- Legitimidade: elas para acontecerem são autorizadas pela alta administração;
- Comparabilidade: elas permitem a comparação entre os prescritos das boas práticas e aquilo que efetivamente é praticado na empresa;

- Programação: são planejadas com antecedência e divulgadas amplamente;
- Transparência: são realizadas com o conhecimento prévio das pessoas e os fatos por elas revelados são abordados e discutidos francamente;
- O estímulo às ações corretivas: no sentido do aprimoramento, não da punição;
- Independência: em relação aos auditados.

O processo de auditoria visa levantar fatos ou evidências objetivas que permitam avaliar o estado de conformidade e adequação do sistema da qualidade contra procedimentos, instruções, especificações, códigos e normas estabelecidas e outros requisitos contratuais, e para monitorar a efetividade da implementação. É baseado nos resultados das auditorias que a administração realiza a análise crítica do sistema, para avaliar se ele é ou não capaz de produzir um produto, ou prestar um serviço, que satisfaça a todos os requisitos dos clientes e que esteja adequado para geração de evidências que suportem decisões de aceitabilidade. Cerqueira e Martins (1998) consideram que qualquer atividade de verificação, não importando o nível em que ocorra, envolve sempre duas fases distintas: (1) A medição, aferição ou levantamento de dados e evidências objetivas consideradas como fatos relevantes para a verificação pretendida; e (2) A análise crítica ou avaliação desses dados e fatos levantados ou medidos, visando à tomada de ações reativas, corretivas e preventivas que se façam necessárias.

Cerqueira e Martins (1998) comentam que não cabe ao auditor, em seus relatórios, sugerir ou opinar sobre a ação corretiva ou preventiva a ser tomada. Isto foge a seu nível de autoridade. Esta é uma função da atividade de análise crítica do sistema. O auditor deve apenas levantar os fatos que serão analisados criticamente, e emitir solicitações de ação corretiva. Outro aspecto importante é observar que os processos de auditoria não são desenvolvidos para punir faltas ou falhas. Seu objetivo é prover subsídios para que a administração analise criticamente a aplicação do sistema da qualidade, como um todo, ou em produtos ou em processos. É uma ferramenta para o aprimoramento do sistema na medida em que propicia a tomada de ações preventivas e corretivas. Sem a atividade da auditoria, complementada com a análise crítica pela administração, o sistema da qualidade se degrada.

O capítulo seguinte tratará da caracterização da auditoria interna da qualidade, bem como seus procedimentos, para assim podermos analisar os procedimentos de auditoria interna em uma empresa prestadora de serviços.

## 2.3 CARACTERIZAÇÃO DA AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE

As séries de Normas NBR ISO 9000 enfatizam a importância de auditorias como ferramenta de gestão para monitorar e verificar a eficácia da implementação da política da qualidade de uma organização. A NBR ISO 19011, que fornece orientação sobre a gestão de programas de auditoria, define que auditorias internas, algumas vezes chamadas de auditoria de primeira parte, são conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para análise crítica pela direção e outros propósitos internos, e podem formar a base para uma autodeclaração de conformidade da organização. Em muitos casos, particularmente em pequenas organizações, a independência pode ser demonstrada pela liberdade de responsabilidades pela atividade sendo auditada.

A norma NBR ISO 9001:2008, norma da gestão da qualidade, possui oito seções. A seção 8 tem como título Medição, análise e melhoria. Essa seção tem como objetivo o acompanhamento dos resultados através do monitoramento interno que engloba: auditorias internas, medição e acompanhamento dos processos, dos produtos e dos serviços realizados, controle das não conformidades, análise de indicadores e planejamento da melhoria contínua. Em relação à auditoria interna a norma especifica que a organização deve executar auditorias internas a intervalos planejados, para determinar se o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com o que foi planejado, alcançando os resultados de melhoramento contínuo desejados pela organização. Um programa de auditoria deve ser planejado, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditados, bem como os resultados de auditorias anteriores. Os critérios da auditoria, escopo frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e

imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar seu próprio trabalho. Segundo Ferreira (2005: 172):

A medição da aderência e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade ao seu desenho inicial é feita por meio de auditorias internas. A própria organização procura fazer uma auto-avaliação, segundo regras que garantam a imparcialidade, objetividade e abrangência da auditoria, como forma de evitar que o sistema se desvie dos propósitos originais. Não se deve confundir a auditoria interna com a análise crítica. A auditoria interna fornece subsídios para a análise crítica. A análise crítica é que vai avaliar se o sistema, na forma em que está implementado e mantido, atende aos objetivos globais da organização.

Para Cerqueira e Martins (1998) cabe a administração através de seu representante, planejar a execução de um programa de auditorias internas, em função das contingências do sistema implantado. A administração deve estabelecer e manter um procedimento, contendo todas as atividades que devem ser executadas para o cumprimento do programa de auditoria. Ele deve conter: o processo de auditoria interna; a qualificação dos auditores internos; o tratamento dos relatórios de auditoria e das solicitações de ações corretivas; a tomada de ações corretivas; os modelos padronizados para: relatório de auditoria, solicitação de ação corretiva, lista de verificação; a definição das responsabilidades pelas diversas atividades; a relação entre a atividade de auditoria e análise crítica pela administração, que deve ser realizada em função dos resultados da primeira.

Para Attie (1986) a auditoria interna como um todo precisa ter amplo, livre e irrestrito acesso a todas as atividades da empresa, registros, propriedades e pessoal, segundo os procedimentos instituídos em cada uma das áreas. Invariavelmente, todas as atividades, registros, operações e pessoal da empresa precisam ser examinados quanto à efetividade do que representam para a empresa. Porém, há aqueles que necessitam de exames, com maior brevidade, outros em minúcias, e assim por diante. O acesso livre e irrestrito a todos os setores e localidades da empresa permite que a auditoria desenvolva suas atividades sem limitações, dirigindo-a aos locais e aspectos que mereçam maiores exames devido ao risco eminentes que eles representam.

### 2.3.1 Procedimentos da auditoria interna da qualidade

Ao iniciar um processo de auditoria da qualidade é importante que sejam consideradas algumas etapas. Para Rebelo (1994) essas etapas estão divididas em (1) Atividades de pré-auditoria; (2) Atividades de execução da auditoria; (3) Atividades de pós-auditoria.



**Figura 1:** Processo básico de auditoria

Fonte: REBELLO (1994:51)

De forma global, o trabalho realizado pela auditoria interna é plenamente idêntico aquele executado pela auditoria externa. Ambas utilizam as mesmas

técnicas, ambas tem sua atenção voltada para o controle interno como ponto de partida de seu exame e formulam sugestões de melhorias para as deficiências encontradas e ambas modificam a extensão do seu trabalho de acordo com as suas observações e a eficiência do sistema de controle interno existente. Porém a função da auditoria interna repousa em atividades detalhadas da empresa, relacionadas de maneira intensa, com o andamento de cada função, área, departamento, setor e operação. A auditoria interna tem de examinar cada ramificação e os segmentos, em períodos regulares de tempo, para observar a aderência às políticas, à legislação, à eficiência operacional e aos aspectos tradicionais de controle e salvaguarda da empresa. (ATTIE, 1986).

As etapas da auditoria são adaptáveis de acordo com a estrutura e necessidades de cada organização, porém é importante conhecer todas elas e como aplicá-las.

#### 2.3.1.1 Atividades de pré-auditoria

A primeira etapa na pré-auditoria é a programação da auditoria. Para Rebelo (1994) as auditorias devem ser programadas o mais cedo possível, de forma a verificar, em tempo hábil, a conformidade e a eficácia do sistema da qualidade, e devem ser programadas com a frequência adequada à situação e à importância da atividade. A programação das auditorias deve ser verificada periodicamente e revisada sempre que necessário para garantir a manutenção de uma cobertura atualizada.

Em relação ao programa da auditoria, Cerqueira e Martins (1998) explica que será tarefa inicial do auditor, a partir da tomada de conhecimento da auditoria conhecer seu escopo e objetivos. O conteúdo da auditoria deve ser dividido em partes administráveis. Frequentemente o auditor lança mão de fluxogramas para auxiliá-lo a compreender os elementos chaves envolvidos nas atividades a serem auditadas. São considerados como elementos chaves: as atividades a serem auditadas; a documentação, procedimentos e instruções necessárias para essas atividades; os equipamentos usados na realização das atividades; os materiais envolvidos: insumos, produtos; as áreas essenciais e não essenciais das atividades; as pessoas envolvidas com as atividades.

A segunda etapa da pré-auditoria é a definição da equipe auditora. É responsabilidade do auditor líder participar da seleção dos membros da equipe de auditoria. As auditorias podem ser executadas por uma equipe pertencente à própria organização, uma equipe mista ou uma equipe independente contratada para esta finalidade. Empresas com grande volume de auditorias normalmente possuem uma equipe permanente. Somente devem ser incluídos nas equipes de auditoria profissionais treinados, qualificados e com experiência específica no que será auditado. (REBELO, 1994). A NBR ISO 19011 indica alguns princípios relacionados a auditores:

- a) Conduta ética: o fundamento do profissionalismo. Confiança, integridade, confidencialidade e discrição são essenciais para auditar.
- b) Apresentação justa: a obrigação de reportar com veracidade e exatidão. Constatações de auditoria, conclusões de auditoria e relatórios de auditoria refletem verdadeiramente e com precisão as atividades da auditoria. Obstáculos significantes encontrados durante a auditoria e opiniões divergentes não resolvidas entre a equipe de auditoria e o auditado são relatados.
- c) Devido cuidado profissional: a aplicação de diligência e julgamento na auditoria. Auditores devem praticar o cuidado necessário considerando a importância da tarefa que eles executam e a confiança colocadas neles pelos clientes de auditorias e outras partes interessadas. Ter a competência necessária é um fator importante.
- d) Independência: a base para a imparcialidade da auditoria e objetividade das conclusões de auditoria. Auditores são independentes da atividade a ser auditada e são livres de tendência e conflito de interesse. Auditores mantêm um estado de mente aberta ao longo do processo de auditoria para assegurar que as constatações e conclusões de auditoria são baseadas somente nas evidências de auditoria.
- e) Abordagem baseada em evidência: o método racional para alcançar conclusões de auditoria confiáveis e reproduzíveis em um processo sistemático de auditoria. Evidência de auditoria é verificável. É baseada em amostras das informações disponíveis, uma vez que uma auditoria é realizada durante um período finito de tempo e com recursos finitos. O uso



apropriado de amostragem está intimamente relacionado com a confiança que pode ser colocada nas conclusões de auditoria

A terceira etapa da pré-auditoria é a análise crítica preliminar da descrição do sistema da qualidade do auditado. Como base de planejamento de uma auditoria, o auditor deve analisar criticamente a adequação dos métodos descritos, registrados pelo auditado, para atender os requisitos do sistema da Qualidade. Manual da qualidade, procedimentos, instruções e planos da qualidade são alguns dos documentos da Qualidade que são planejados e elaborados para detalhar o sistema da qualidade (REBELO, 1994).

Em seguida temos a quarta etapa que se refere ao plano de auditoria. Para cada auditoria, interna ou externa, deve ser elaborado um plano específico visando o bom desenvolvimento da mesma. Esse plano deve ser elaborado pelo auditor líder e desenvolvido com critério, de forma a abranger os detalhes necessários e propiciar ganhos na produtividade dos trabalhos posteriores. O plano de auditoria deve ser concebido de maneira flexível, de forma a permitir mudanças de enfoques baseadas nas informações obtidas durante a auditoria, e também no uso eficaz dos recursos. (REBELO, 1994)

Para Cerqueira e Martins (1998) é uma boa prática elaborar, na fase de preparação inicial, um plano no qual possam ser estabelecidos todos os critérios e toda programação da atividade de auditoria a ser conduzida. Nesse plano deve conter o cliente, área auditada, local e data, tipo de auditoria, objetivos da auditoria, documentos de referência, equipe auditora, recursos administrativos a cargo dos auditados e agenda da auditoria.

Attie (1986) comenta que a variedade e a complexidade dos trabalhos que o auditor executa exigem planejamento e controles adequados. Sem esses elementos o auditor corre o risco de perder a perspectiva de sua missão e deixar de lado elementos essenciais à sua tarefa. Segundo Rebelo (1994) os principais tópicos que devem estar contidos no desenvolvimento do plano de auditoria conforme a norma NBR ISO 10011-1 são:

- Objetivos e escopo da auditoria: o cliente toma as decisões finais quanto aos elementos do sistema da Qualidade, locações físicas e atividades organizacionais que devem ser auditados dentro de um determinado período de tempo.

- Identificação dos profissionais que têm responsabilidade direta e significativa, com relação aos objetivos e escopo da auditoria;
- Identificação dos documentos de referência: tais como a norma do sistema da Qualidade aplicável e o manual da Qualidade do auditado;
- Identificação dos membros da equipe auditora;
- Data e local onde a auditoria será conduzida;
- Idioma da auditoria;
- Identificação das unidades organizacionais a serem auditadas;
- Tempo previsto e duração de cada atividade principal da auditoria;
- Programação das reuniões com a gerência do auditado;
- Requisitos de confidencialidade;
- Distribuição do relatório de auditoria e data prevista para sua emissão.

Após o plano de auditoria deve-se seguir para a sexta etapa, a preparação da auditoria. Nessa etapa o auditor líder deve reunir a equipe que participará da auditoria com o objetivo de estudar a documentação aplicável, dividir as tarefas da equipe de auditoria em função das habilidades específicas de cada auditor, definir os documentos de trabalho para facilitação da auditoria como listas de verificação e formulários para apresentar as observações e documentar evidências, estabelecimento de métodos e técnicas a serem utilizadas e providências administrativas (REBELLO, 1994).

A penúltima etapa é a reunião preliminar. Algumas organizações já têm como hábito a realização de uma reunião com os setores a serem auditados para que lhes seja apresentada a metodologia e discutido o plano previsto para auditoria. Como sétima e última etapa da pré-auditoria temos a notificação da auditoria, onde deve ser notificado a organização os objetivos da auditoria, data e duração prevista, nome dos participantes e documentação de referência a ser utilizada.

#### 2.3.1.2 Atividades de execução da auditoria

Para Rebello (1994) as atividades de execução da auditoria consistem basicamente em:

- 1) Reunião de abertura: breve reunião com os objetivos de estabelecer um clima propício para a auditoria; apresentar as pessoas envolvidas; ratificar o escopo e os objetivos da auditoria; fornecer um sumário dos métodos e procedimentos a serem utilizados; estabelecer os elos oficiais de comunicação entre a equipe de auditoria e o auditado; confirmar que os recursos e meios solicitados pela equipe de auditoria estão disponíveis; confirmar data, hora e local de reunião de encerramento e elucidar detalhes do plano de auditoria.
- 2) Breve visita: realizar uma rápida visita inicial às instalações da organização a fim de lembrar ou conhecer o fluxo do processo.
- 3) Desenvolvimento da auditoria: a auditoria deve ser conduzida utilizando-se a lista de verificação previamente elaborada, proporcionando aos auditores uma metodologia sistemática de avaliação, assegurando a profundidade e a continuidade da mesma. A técnica mais difundida para se desenvolver numa auditoria é a rastreabilidade, que consiste basicamente em selecionar um material, desenho, documento ou outro item adequado ao tipo de verificação que se deseje fazer e seguir o seu trajeto de volta, ou seja, executar a rastreabilidade regressiva pelas várias operações a que o item selecionado, por amostragem, foi submetido. A experiência tem mostrado que a melhor técnica é selecionar pequenas amostras ao acaso e, uma vez evidenciada uma não-conformidade, deve-se aumentar o tamanho da amostra, a fim de se caracterizar o erro como isolado ou sistemático.
- 4) Reunião da equipe auditora: concluída a auditoria, deve ser realizada uma reunião entre os componentes do grupo auditor para troca de idéias e opiniões, análise e discussão dos dados obtidos e das observações feitas pela equipe. Um dos objetivos dessa reunião é elaborar uma minuta do relatório da auditoria, onde devem estar destacadas as não conformidades levantadas na auditoria.
- 5) Reunião de encerramento com o auditado: terminada a auditoria, e antes da emissão final do relatório, a equipe de auditoria deve realizar uma reunião com a administração superior e com os responsáveis pelas funções envolvidas, onde devem ser destacados os pontos positivos do sistema da qualidade e as não-conformidades detectadas, de modo a garantir que os auditados entendam claramente os resultados da auditoria.

Em relação ao desenvolvimento da auditoria existe uma diversidade de métodos que o auditor pode adotar para completar a tarefa da auditoria. Um deles é o rastrear para frente, começando com um pedido de um cliente e seguir todo o processo do fornecedor até a entrega de um produto. Existe também o rastrear para trás, partindo da expedição e seguindo para trás até o departamento de vendas. Há também o livre deslocamento, onde o auditor visita as áreas ou departamentos de seu interesse na ordem que ele escolhe, mas precisa ter o cuidado de não esquecer alguma área ou departamento importante (CERQUEIRA E MARTINS:1998). A amostragem é um item importante a ser definido em uma auditoria. Trata-se de um aspecto polêmico entre os autores. Para alguns, a amostragem deve ser qualquer, para outros deve seguir uma metodologia especificada em normas. Para a ASQC (American Society for Quality Control), qualquer que seja a amostragem, desde que seja aleatoriamente selecionada, se forem observados itens não-conformes, tal fato deve ser registrado.

Em relação à condução da auditoria, para Cerqueira e Martins (1998) devem ser levantados fatos que justifiquem e evidenciem a existência de não-conformidades no sistema. As não-conformidades podem ser classificadas, baseadas no julgamento e na experiência do auditor nos seguintes tipos: maiores (indicam quebra do sistema, por não atendimento a um requisito especificado, quando não fazemos o que dizemos); menores (falta de eventuais instruções onde se façam necessárias ou falhas ocasionais nos procedimentos auditados, quando não impacta o produto ou processo); observações (falhas esporádicas no sistema, que necessitam de atenção, não chegando a se configurar não conformidade sistêmica). A classificação das não-conformidades em diferentes categorias não é uma situação obrigatória. Algumas empresas usam apenas dois critérios: ou é uma não conformidade, ou não é. Isto porque, seja maior ou menor, a não conformidade requer sempre a tomada de ações corretivas e/ou preventivas.

Após a realização da auditoria cabe à administração, com responsabilidade pelo sistema da qualidade auditada, fazer uma análise crítica dos resultados. Estas reuniões devem ser registradas para evidenciar a realização da análise crítica pela administração auditada, conforme requisito da norma ISO 9001:2008.

A responsabilidade pela tomada da ação corretiva é do gerente da área onde a não-conformidade foi detectada, após terem sido realizadas as análises críticas das mesmas. O relatório deve conter as razões para os principais fatos levantados

na auditoria, e respostas claras a todos os requisitos exigidos pelo cliente. Quando for um requisito aplicável, o relatório deve conter a indicação de prazos para tomada de ações corretivas. Entretanto a missão do auditor é levantar fatos que assegurem ou não a conformidade e adequação do sistema da qualidade, contra requisitos preestabelecidos. A definição da ação corretiva é de responsabilidade da área auditada, a partir das atividades de análise crítica dos resultados da auditoria. (CERQUEIRA E MARTINS:1998)

Segundo Attie (1986) quando o auditor possui suporte gerencial adequado da administração, ele obtém ações corretivas satisfatórias sobre suas observações e recomendações reportadas no relatório de auditoria, e deve esperar pronta e efetiva ação do pessoal responsável por resolvê-las.

#### 2.3.1.3 Atividades de pós-auditoria

O processo de auditoria só estará completo após a realização das etapas de pós-auditoria. A primeira etapa é a elaboração do relatório de auditoria. Para Rebelo (1994) a coordenação do relatório de auditoria é de responsabilidade do auditor líder, que deverá contar com a cooperação dos demais componentes da equipe auditora. No caso de auditorias internas a emissão do relatório pela unidade organizacional responsável pelas mesmas evita o processo de filtragem pela gerência intermediária, sendo encaminhada a alta administração e unidade organizacional auditada, permitindo uma comunicação direta.

Os resultados da auditoria devem ser apresentados por meio de um relatório formal escrito para o cliente ou responsável da administração. É de responsabilidade de cada auditor da equipe a elaboração das solicitações de ação corretiva, relativas às não-conformidades e observações por ele encontradas. Basicamente um relatório de auditoria deve conter: o escopo e os objetivos da auditoria; detalhes do plano de auditoria elaborado; documentos relacionados; detalhes das observações feitas e das solicitações de ação corretiva emitida; julgamento quanto à extensão da conformidade dos auditados com o padrão aplicado; a habilidade do sistema para atender aos objetivos da qualidade requeridos; o julgamento quanto às categorias

das não conformidades encontradas; a indicação da equipe auditora e a definição da responsabilidade pela sua elaboração. (CERQUEIRA E MARTINS:1998)

Segundo Attie (1986: 28) “o resultados dos exames praticados pela auditoria, a opinião formada e as recomendações sugeridas precisam ser prontamente reportadas ao pessoal que necessita ser informado, ou ao pessoal que precise tomar a ação corretiva apropriada. ”

A segunda etapa da pós-auditoria é o acompanhamento do tratamento de não-conformidade e ações corretivas. O auditor é apenas responsável pela identificação da não-conformidade. O auditado é o responsável pela definição e implementação das disposições e ações corretivas referentes às não conformidades detectadas. Um recurso bem eficaz é a utilização da informática para gerenciamento e acompanhamento das disposições e ações corretivas e seus respectivos prazos de implementação. O tratamento de uma não conformidade inclui todas as medidas tomadas desde a sua detecção até a conclusão das respectivas ações corretivas. Em geral é um processo que demanda recursos materiais adicionais, providências administrativas, em certos casos o envolvimento de outras entidades e está relacionado diretamente com a classificação das não-conformidades (REBELLO, 1994).

Como terceira e última etapa temos as auditorias periódicas. É importante a utilização das sucessivas auditorias como ferramenta de otimização e melhoria contínua dos processos e serviços da organização, sempre utilizando relatórios de auditorias anteriores em preparação para as próximas e verificando se todas as alterações em processos, como decorrência de ações corretivas, foram registradas nos procedimentos e/ou documentos pertinentes (REBELLO, 1994).

O objetivo da auditoria não deve ser somente o de identificar não-conformidades. É importante também destacar os aspectos positivos encontrados na auditoria como evoluções tecnológicas e sistemas de conscientização e treinamento implantado, pois além de atender ao objetivo de retroalimentar o sistema, serve de fator estimulante para a empresa auditada.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada nesse trabalho. Iniciando com o delineamento da pesquisa. Em seguida a descrição dos procedimentos de coleta de dados e por último a descrição dos procedimentos de análise de dados.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa apresentada nesse trabalho caracteriza-se como descritiva. Segundo Gil (1991) o objetivo primordial desse tipo de pesquisa é a descrição das

características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas como questionário e observação sistemática.

Em relação aos procedimentos a pesquisa será bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Convém aos pesquisadores assegurarem-se das condições em que os dados foram obtidos, analisarem em profundidade cada informação para descobrir possíveis incoerências ou contradições e utilizar fontes diversas. Algumas fontes são a imprensa escrita, os meios audiovisuais, material cartográfico e publicações. Cada uma exige análise de independência, conteúdo e interesses antes de citadas.

A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. São considerados documentos de primeira mão os que não receberam qualquer tratamento analítico e de segunda mão os que de alguma forma já foram analisados.

O fenômeno analisado nessa pesquisa é a auditoria interna da qualidade, seus procedimentos e resultados. A partir da pesquisa bibliográfica recebe-se o respaldo para comparativo dos procedimentos utilizados na empresa. A norma NBR ISO 9001:2008 é utilizada como base para esse estudo. Será analisada a documentação do Sistema da Qualidade, como Manual da Qualidade, Procedimentos e Relatórios de Auditoria.

### 3.2 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2003) a coleta de dados é efetuada na etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas. São vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medidas de opiniões e



de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

No caso dessa pesquisa a coleta de dados ocorre dos diversos livros e artigos relacionados ao assunto de auditoria interna da qualidade, bem como o site da ISO, da ABNT e sites relacionados, na busca de fundamentação teórica. Os documentos da auditoria interna e do sistema da qualidade são coletados na empresa, com as devidas autorizações, fazendo assim sua devida análise.

### 3.3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o passo seguinte da coleta de dados. Segundo Marconi e Lakatos (2003:167) “a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações. ”

A análise tem como objetivo organizar os dados para fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. A interpretação procura dar sentido as respostas. Ela é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Os dados serão analisados através de observação visando atender os objetivos propostos. Para Markoni e Lakatos (2003:190):

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

A observação possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos e permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários e por isso foi considerada a forma mais propícia para esse trabalho.

## 4 DESCRIÇÃO DO CASO

Este capítulo apresenta inicialmente a descrição da empresa objeto de estudo deste trabalho. Após descreve-se os procedimentos de auditoria interna da qualidade nesta empresa prestadora de serviços.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Em sua trajetória, que teve início em 1994, a DC Logistics Brasil consolidou-se atuando no gerenciamento logístico do transporte internacional. Oferece serviços de transporte aéreo, marítimo, rodoviário, seguro de cargas e carga projeto. A DC propõe soluções diferenciadas, trabalhando em escala nacional e contando com unidades próprias em Itajaí (SC), Curitiba (PR), São Paulo (SP), Manaus (AM), Porto Alegre (RS), Campinas (SP) e Vitória (ES). Isto proporciona mais agilidade e influi em importantes ligações entre os principais pólos logísticos nacionais e internacionais.

A missão da DC Logistics Brasil é construir soluções em agenciamento de cargas e logística de comércio exterior no Brasil, atuando de forma global e pró-ativa, satisfazendo as necessidades dos nossos clientes.

A visão da DC Logistics Brasil é ser até o ano de 2017 referência no agenciamento de cargas e logística integrada, atuando com presença em todo mercado nacional de forma global.

Seus principais valores são: Participação de mercado; Sustentabilidade; Valorização dos colaboradores; Foco nos resultados; Parceria e Transparência; Qualidade. A DC Logistics Brasil utiliza como uma das ferramentas de gestão a norma ISO 9001:2008. Possui a certificação ISO desde 2002, conferida pela BRTÜV do Brasil.

A empresa também possui uma política de responsabilidade social que visa à promoção simultânea do crescimento econômico e da preservação ambiental, na perspectiva de assegurar que o anseio pelo progresso no presente não comprometa o futuro das gerações subseqüentes.

## 4.2 PROCEDIMENTOS DE AUDITORIA INTERNA DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

Com o intuito de monitorar e avaliar seus aspectos de gestão da qualidade e também seguindo um dos requisitos da norma ISO 9001:2008, a empresa DC Logistics Brasil realiza auditorias periódicas e possui um procedimento de auditoria interna da qualidade.

No procedimento de auditoria interna da qualidade da empresa DC Logistics Brasil são apresentados seus objetivos, definições, documentos complementares, aplicações e responsabilidades. Como objetivo a empresa apresenta: "Estabelecer critérios, procedimentos e responsabilidades com relação à execução da sistemática da atividade de auditoria interna da qualidade permitindo o seu planejamento, sua realização e divulgação, com o objetivo de verificar a eficácia do sistema da qualidade. Este procedimento aplica-se também a adequação de documentos do SGQ às exigências da ISO 9001/2008. Os critérios de auditoria levam em conta o escopo de certificação.

É responsabilidade da Gerente da Qualidade o planejamento das auditorias internas do sistema da Qualidade assim como garantir a sua execução nos prazos previstos. Cabe à Direção da DC Logistics Brasil garantir a execução dessas auditorias.

Na elaboração do cronograma de auditoria é levada em conta a situação atual e a importância da atividade a ser auditada. Todos os resultados de auditorias são analisados criticamente quando reunião de análise crítica da alta administração. Todas as auditorias devem levar em conta a conformidade em relação aos procedimentos, bem como a adequação em relação à norma. Serão determinadas aberturas de não-conformidades sempre que for identificado o não atendimento a um requisito especificado.

A DC Logistics Brasil optou por efetuar auditorias internas com colaboradores qualificados como auditores internos, onde auditam áreas não vinculadas ao seu trabalho. Esta qualificação deverá ser comprovada através de certificado de auditor interno. Quando julgar necessário, a DC Logistics Brasil efetuará a contratação de empresa terceirizada qualificada. A escolha e definição do auditor devem ser realizada com antecedência de 30 dias e, devidamente aprovada pela Direção a fim

de se garantir a execução da auditoria conforme previsto. O planejamento da auditoria interna está descrito nos planejamentos anuais.

A DC Logistics Brasil apresenta atualmente um quadro de auditores composto por duas pessoas: a auditora líder que também desempenha a função de gerente da qualidade da empresa e mais uma auditora. Existe mais uma colaboradora que é assistente da qualidade, porém não atua em auditorias internas, devido não ter o certificado. Os auditores possuem seus certificados de acordo com as exigências da ISO e devidamente arquivados no setor de recursos humanos.

O plano anual de auditoria da empresa deve ser cumprido dentro do ano calendário estabelecido no planejamento anual. Atualmente foi estabelecido que a auditoria interna seja realizada uma vez por ano.

Mesmo tendo se estabelecido pela alta direção no ano de 2012 que apenas a matriz em Itajaí seria externamente auditada e receberia o certificado da ISO, as duas filiais com maior número de colaboradores, nesse caso Curitiba e São Paulo, também são auditadas internamente pela gerente da qualidade.

Dentro do planejamento de auditoria são definidos quais setores e quais colaboradores serão auditados. Todos os setores dentro da empresa são auditados e os colaboradores a serem auditados são escolhidos aleatoriamente, porém passam pela aprovação dos gerentes que opinam caso achem necessário excluir ou incluir determinado colaborador.

Todas as não conformidades, observações e sugestões de melhoria encontradas durante a auditoria interna da qualidade na empresa DC Logistics Brasil são registradas via sistema pelo auditor. A empresa desenvolveu no seu sistema interno um módulo voltado especificamente para controle da qualidade. Nesse módulo são inseridos todos os registros da qualidade (não-conformidades, reclamações de cliente, retrabalhos, ações corretivas, ações preventivas e sugestões de melhoria). Esses registros podem ser classificados em internos, fornecedores, agentes e auditoria interna.

Depois de registradas as não conformidades e sugestões de melhoria, elas são encaminhadas para os responsáveis de cada setor onde o registro se originou para análise das causas, correções e propostas de ações corretivas.

O sistema para controle dos registros da qualidade da empresa é excelente. Todos os colaboradores conhecem o sistema e o utilizam para registros da qualidade. Em relação aos registros classificados como auditoria interna, que são

abertos pela equipe de auditoria da qualidade, poderia ser tratado com mais prioridade, no momento são tratados da mesma forma que os outros registros.

Depois de finalizada a auditoria interna, o relatório de auditoria é formulado e repassado para a análise crítica da direção. Esses relatórios também são analisados pela equipe de auditoria externa durante a auditoria anual.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo é composto pelas conclusões obtidas deste estudo e também das recomendações para futuros estudos referentes ao assunto auditoria interna da qualidade.

### 5.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral desse estudo consistiu em analisar os procedimentos de auditoria interna da qualidade em uma empresa prestadora de serviço e com isso algumas conclusões foram obtidas.

As razões que costumam levar uma empresa a implementar um sistema da qualidade são: conscientização da alta direção, exigências externas e modismo. Na DC Logistics Brasil constata-se que a implementação foi realizada como consequência da conscientização da alta direção de que o sistema da qualidade é uma importante ferramenta de gestão e melhoria contínua em seus processos e também pelo fato de ser uma empresa que presta serviços internacionais e percebeu no certificado ISO, uma forma de reconhecimento de padronização internacional de prestação de serviços de qualidade.

É inquestionável o fato de que são múltiplos os métodos e ferramentas que auxiliam na gestão da qualidade nas empresas e cada uma utiliza as que mais se adaptam as suas necessidades específicas e pontuais. A DC possui diversos controles e indicadores para análise crítica por parte da alta direção, com o intuito de dar seguimento em sua política da qualidade, missão e visão empresarial. Aplica também a auditoria interna da qualidade de acordo com o requisito da norma ISO 9001:2008 e através dele percebe os benefícios que um sistema da qualidade pode destacar como: redução de não conformidades com a aplicação de ações corretivas; controle de retrabalhos e prejuízos; maior integração entre os departamentos da empresa; melhor desempenho organizacional pela promoção do treinamento, da qualificação e da certificação do pessoal.

Com a economia de mercado atual, as empresas têm sobrevivido devido suas constantes transformações e inovações. No meio disso tudo, um sistema de gestão

da qualidade logo pode se tornar obsoleto se seus processos não forem reformulados continuamente, porém existem alguns fatores primordiais que devem estar sempre sendo reforçados. Na empresa DC Logistics Brasil, durante as auditorias internas, se consegue identificar alguns desses fatores: comprometimento da alta administração; envolvimento das gerências intermediárias; cultura interna; divulgação e entendimento pelos colaboradores das diretrizes e estratégias organizacionais; disseminação das informações de forma clara e objetiva e inserção das ferramentas e métodos de gestão no dia-a-dia da empresa. Entretanto, a excelência não se constrói sem o esforço e o empenho de uma equipe, por isso todos os procedimentos citados acima precisam se manter constantes e o comprometimento de todos os colaboradores é que conduzirão a excelência do desempenho organizacional.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Diante das limitações da pesquisa, apresentam-se algumas recomendações para futuros estudos sobre o tema investigado:

- Custos de auditoria interna em empresas prestadoras de serviços;
- Impacto dos custos de auditoria interna em pequenas e médias empresas prestadoras de serviços;
- Papel do profissional da qualidade dentro das empresas prestadoras de serviços.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 19011: 2002**

Diretrizes para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiental – Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:2008**

Sistema de Gestão da Qualidade – Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2005**

Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário – Rio de Janeiro, 2005.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986.

CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade. Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASTILHO, C.H.H. **A importância da certificação de um sistema de gestão da qualidade para a competitividade**. 50 f. Monografia. Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

CERQUEIRA, J.P. de e MARTINS, M.C. **Formação de Auditores Internos da Qualidade**. 3 ed. São Paulo: Pioneria, 1998

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. L. **Auditoria da Qualidade**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARSHALL JUNIOR, I. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MENDES, E.M. **Gestão por processos**. 18ªed. São Paulo: EPR, 2006.

O'Hanlon, T. **O auditor líder: uma história sobre auditoria de sistemas da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

PIZZATO, L.C. **Melhoria de desempenho e ISO 9000: um estudo em empresas brasileiras no setor hoteleiro na perspectiva do balanced scored card**. 77f Tese (Engenharia da Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2007.

REBELO, A.R.C. **Auditorias da Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

ROTONDARO, R.G., Gerenciamento por processos. In CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P. (org.); **Gestão da Qualidade. Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SARTORELLI, L. E. **Análise crítica da implantação da ISO 9001/1994 com alguns requisitos da ISO 9001:2000 a luz dos principais autores da qualidade**. 2003